Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME



12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Le profil du dirigeant de PME tunisien : entre culture nationale, impact générationnel et impérialisme managérial

Philippe Chapellier

MCF HDR en Sciences de gestion, Montpellier Rechercheen Management

Labex Entreprendre

Zouhour Ben Hamadi

Docteur en Sciences de Gestion, Montpellier Recherche en Management

Labex Entreprendre

Résumé :

L'objectif de cette étude est de déterminer dans quelle mesure le profil du dirigeant de PME tunisien est la résultante de la culture de son pays, de la génération à laquelle il appartient ou de la culture gestionnaire qu'il a acquise ou non au cours de sa formation sur les bancs des universités ou des écoles de commerce.

L'analyse typologique effectuée sur un échantillon de 116 dirigeants de PME fait apparaître trois profils de dirigeants différents d'un point de vue socio-professionnel et culturel : les jeunes gestionnaires, les majeurs accomplis et les patriarches expérimentés.

L'étude ne nous permet pas d'affirmer que les cultures gestionnaire et générationnelledes individus transcendent la culture nationalemais montre que « culture gestionnaire » « culture générationnelle » et « culture nationale » s'entremêlent et influencent toutes trois le profil des dirigeants de PME tunisiens.

Mots clés : profil du dirigeant de PME, Tunisie, culture nationale, culture générationnelle, culture gestionnaire.

Le profil du dirigeant de PME tunisien : entre culture nationale, impact générationnel et impérialisme managérial

INTRODUCTION

L'entrepreneuriat n'est pas qu'un phénomène économique. Il est aussi socioculturel, influencé par un amalgame de pensées, de culture, de valeurs, d'éducation, d'attitudes et de comportements. Dans cette recherche, l'intérêt est porté sur l'entrepreneuriat dans un milieu bien spécifique, celui de la PME connue de par ses particularités en matière de prise de décisions, de choix stratégiques et par la place centrale tenue par son dirigeant.

De nombreuses recherches se sont penchées sur le dirigeant d'entreprise mettant en évidence l'importance de l'autonomie du construit humain dans la gestion des organisations en général, et des PME en particulier (Holmes et Nicholls, 1989 ; Flacke et Segbers, 2005 ; NyengueEdimo, 2006 ; Santin et Van Caillie, 2008 ; Chapellier, 2011 ; Chapellier et Dupuy, 2013). En Tunisie, le dirigeant a fait l'objet de quelques recherches en sociologie (Tillion, 1970 ; Kerrou, 1993 ; Ben Rejeb, 2008) et en management (Mzid et Mezghani, 2004 ; Ellouze-Karray, 2005, 2006 ; Affès et Chabchoub, 2007 ; Ellouze, 2008 ; Eskander et Chaher 2012 ; Ben Hamadi, 2008, 2013 ; Chapellier et Ben Hamadi, 2012). Mais, malgré les recherches réalisées, le dirigeant de PME tunisien reste peu connu et de nombreuses questions concernant son profil restent sans réponse. Cette étude ambitionne d'approfondir la connaissance sur le profil du dirigeant de PME tunisien. Trois points de vue différents apparaissent sur ce thème dans la littérature :

- le premier présente le dirigeant comme la résultante de sa culture d'origine. Les conditions socioéconomiques et culturelles du territoire sont prégnantes en entrepreneuriat, les dirigeants reflèteraient les caractéristiques du lieu et du temps où ils évoluent (Filion, 1997). La culture et les traditions d'un pays façonneraient ainsi les comportements des dirigeants qui les assimilent et les adoptent (Torrès, 2001).
- Le deuxième point de vue souligne les différences de comportements des dirigeants d'âge différents. Plusieurs recherches mettent ainsi l'accent sur l'importance de la prise en compte des aspects générationnels dans les recherches en management (Cazal, 2000 ; Holden, 2002 ; Mc Sweeney, 2002 ; Gerhardt, 2008).
- le troisième point de vue constate « l'impérialisme managérial » comme le qualifie Kidger (2002), c'est-à-dire la prééminence d'un phénomène de mimétisme en sciences de gestion : « *les dirigeants ne naissent pas, ils sont fabriqués* »(Bennis,2007), c'est leur formation notamment à la gestion, leur « culture gestionnaire », qui influencerait leurs comportements au sein des entreprises qu'ils gèrent (Bourdiaux, 1993 ; Ben Hamadi, 2013).

L'objectif de cette étude est de déterminer dans quelle mesure le profil du dirigeant de PME tunisien est la résultante de la culture de son pays, de la génération à laquelle il appartient ou

de la culture gestionnaire qu'il a acquise ou non au cours de sa formation sur les bancs des universités ou des écoles de commerce.

Après avoir présenté une revue de la littérature, nous exposons la méthodologie mise en œuvre pour atteindre cet objectif et les résultats obtenus. Ceux-ci sont ensuite discutés dans une dernière partie.

1. Une immersion dans la littérature sur le dirigeant arabeet sur les conceptsde culture générationnelle et « d'impérialisme » en management

1.1. Le dirigeant arabe musulman tunisien

L'EncyclopædiaUniversalis indique que le dirigeant est considéré dans de nombreux pays comme « *l'élite, la strate du sommet dans la forme pyramidale de toute collectivité et tout groupe »,* comme un personnage « *particulièrement riche en représentations symboliques et en capacités organisationnelles* ».

Ainsi, de nombreuses définitions retenues par les auteurs associent le dirigeant au leader, au meneur d'hommes, à l'homme d'affaires, au chef… Les auteurs attribuent souvent au dirigeant des aptitudes pour l'action et le commandement. Nous retrouvons cette association dans la traduction du verbe « diriger » dans la langue arabe.

Essayons à ce stade, de vérifier l'existence d'un idéal-type du « chef d'entreprise arabo-musulman » par un tour d'horizon de la littérature pour comprendre les particularités de ce dernier.

Le dirigeant dans la société arabo-musulmane

Avant l'avènement de l'islam, la société arabe était décrite comme « *segmentaire, patrilinéaire et endogame, fondée sur un groupe familial clanique localisant le groupe dans la ligne du père* » (Tribou, 1995). Cette organisation était hostile à la centralisation politique que l'islam a pourtant tenté d'imposer malgré les résidus hérités du passé proto-musulman bien souvent ancrés dans les coutumes en terre d'islam où le droit coranique cohabite avec le droit coutumier.

Certains auteurs déclarent que la philosophie religieuse serait un obstacle majeur à la rationalité d'entreprendre, que l'islam n'est pas une culture propice à l'esprit d'entreprise. Keynes déclarait que le capitalisme, essence même de l'entrepreneuriat, « *est absolument irréligieux, sans union intérieure, sans beaucoup d'esprit civique, souvent, non point toujours, un simple agglomérat, de gens qui possèdent et de gens qui recherchent la richesse* ». Tribou(1995), dans un livre intitulé « *L'entrepreneur musulman : l'islam et la rationalité de l'entreprise* » contredit cette idée et s'aligne, concernant l'entrepreneur arabo-musulman, sur la philosophie de Max Weber qui voit dans l'entreprise capitaliste la recherche de la richesse « *à la gloire de Dieu* » (Weber, 1964, p.81), c'est-à-dire au travers d'une éthique puritaine. Tribou souligne ainsi que le sociologue allemand bouscule la tradition smithienne du marché régulateur des appétits particuliers pour lui substituer l'intimité de la conscience individuelle de l'entrepreneur l'habillant d'une éthique religieuse qui donne du sens à la

rationalité d'accumulation. Selon Tribou, l'entrepreneur arabo-musulman serait de ce point de vue spécifique.

La littérature managériale ne donne pour autant pas une figure pure, uniforme et figée du chef d'entreprise arabo-musulman : *« Il existe une diversité de figures empiriques qu'il faut chercher à typifier d'une époque à l'autre et d'une région à l'autre, comme tous les phénomènes économiques et sociaux de par le monde* » (Ben Hamadi, 2013, p122). Plusieurs travaux récents montrent que parler d'UNE « culture arabe » est une vision simpliste, et conduit à ignorer la richesse de ces nations et de ces individus si proches mais si différents. Si certains référentiels sont effectivement comparables pour l'ensemble du monde arabe, il n'en reste pas moins que chaque culture est spécifique (Aït Chaalal, 2007) :

- Des histoires différentes, des situations géographiques variées, des influences externes diverses,
- Une diversité de colonisation/protectorat et décolonisation,
- Une dissemblance socio-économique où des pays parmi les plus riches au monde (Qatar, Emirats Arabes Unis, Koweit) voisinent des pays parmi les plus pauvres (Djibouti, Yemen, Soudan),
- Des structures politiques qui distinguent les pays arabes entre eux : Monarchies, républiques, « Etats de masse », avec des degrés très variables d'ouverture politique.

« *Au vu de toutes ces différences, il serait illusoire de concevoir que les citoyens de ces différents pays puissent se penser et s'intégrer dans une configuration culturelle unitaire et homogène* » (AîtChaalal, 2007). D'autres auteurs (Dakhlia, 2001 ; Rezk, 2005 ; Abbessi, 2008) ont eux aussi critiqué cette image simpliste d'UNE culture arabe unie. Comme l'explique Rezk (2005), « *le monde arabe porte en son sein une réelle diversité culturelle* ».

Ce travail de recherche porte sur les dirigeants tunisiens et essaie de mettre en évidence les particularités de leur profil.

Le dirigeant tunisien dans les écrits sur la culture

Diverses cultures se sont succédées et ont peu à peu écrit l'histoire de la Tunisie. Après l'époque de la Carthage punique, les romains ont laissé leur empreinte. Ensuite, après plusieurs siècles de développement du christianisme par l'Église d'Afrique, la conquête arabe en 670, sous la conduite de Oqba Ibn Nafi Al Fihri, transforme le pays et fait de Kairouan un centre de rayonnement islamique renommé. Malgré l'apparente spécificité de la culture tunisienne, l'impressionnant corpus de recherches interculturelles portant sur la culture dans le monde, n'a pas introduit ce petit pays du nord de l'Afrique dans ses échantillons. Seules des recherches portant uniquement sur la Tunisie ont essayé d'identifier ses spécificités culturelles (Ben Fadhel, 2004 ; Al Akrémi et al, 2007 ; Bouattour, 2009 ; Nyobe, 2011).

Ces recherches ont pour la plupart utilisé une ou toutes les dimensions de Hofstede(1967, 1983, 2003) dans leurs travaux malgré les controverses provoquées par les conclusions auxquelles il aboutit (Mc Sweeny, 2002 ; Baskerville, 2003 ; Fougère et Moulettes, 2005 ; Joannidès, 2011 ; Livian, 2011). D'autres recherchesne se sont pas arrêtées aux dimensions de Hofstede et sont allées plus loin, animées par un double souci : d'une part innover et identifier

des paramètres culturels « purement » tunisiens (Zghal, 1992), d'autre part vérifier l'existence effective et la pertinence des dimensions de Hofstede dans le contexte tunisien (Ben Fadhel, 1992).

Pionnière dans le domaine de la recherche sur la culture tunisienne, Zghal (1983, 1992, 2008) a réussi à identifier ce qu'elle appelle des « *paramètres culturels pivots* » qui forment la configuration de la culture nationale tunisienne. Grâce à une observation participante associée à des questionnaires administrés en face à face, elle a identifié quatre « *paramètres culturels pivots* » : les relations et les appartenances sociales, l'égalité/dignité, le flou et le paternalisme[1].

Tout comme Zghal, Ben Fadhel (1992) a contribué au débat en travaillant sur l'imaginaire collectif véhiculé par les proverbes tunisiens. Il a par ce travail réussi à retrouver en filigrane les quatre premières dimensions de Hofstede dans la culture tunisienne. Il n'avait pourtant pas initialement transformé ces critères en postulats. L'auteur a inversé la démarche en privilégiant au préalable son terrain et en procédant à une lecture et à une analyse profonde des proverbes tunisiens qui reflètent la conscience diffuse partagée par les tunisiens.

Nous retenons dans cette étude les cinq dimensions proposées par Hofstede pour identifier les profils des dirigeants de PME tunisiens (collectivité/individualité ; distance au pouvoir ; masculinité/féminité ; perception du risque ; orientation court ou long terme) afin de pouvoir comparer ensuite les résultats obtenus aux travaux réalisés sur le thème et retenant ces mêmes dimensions.

1.2. L'impact de la culture générationnelle en management

Certaines recherches ont mis l'accent sur l'importance de la prise en compte de la génération dans les recherches en management notamment lorsqu'elles portent sur la culture (Cazal, 2000 ; Holden, 2002 ; Mc Sweeney, 2002 et Gerhardt, 2008). Livian (2011) explique à ce sujet que *« dans de nombreux pays émergents, les jeunes ont une appréhension plus ouverte des coutumes et des manières de communiquer (notamment grâce aux technologies) : la recherche "cross-culturaliste" doit donc prendre en compte les cultures générationnelles »*.

Nous retrouvons ce lien imperceptible entre culture et génération dans la définition même du terme génération : « *Une génération désigne un ensemble d'individus partageant les mêmes traits et valeurs culturels. Intégrés durant l'enfance et la jeunesse, ces traits sont en relation étroite avec l'époque dans laquelle chaque génération évolue : Chaque génération est le produit du contexte politique, économique, social, et cultureld'une époque*» (Lambert, 2009).

D'autres auteurs en sciences sociales(Ollivier et Tanguy, 2008 ;Desplats, 2011 ; Rollot, 2012) expliquent que, d'une génération à une autre, les hommes et femmes grandissent et évoluent dans des contextes économique, politique et social différents les uns des autres et que de fait leur culture est différente.

[1]Lassoued (2008) souligne que les paramètres culturels identifiés par Zghalsont finalement assez proches de ceux retenus par Hofstede :« l'appartenance sociale » se rapproche du « collectivisme », « l'égalité/dignité » de la « distance hiérarchique » et le « flou » correspond au « contrôle de l'incertitude ».

Uneclassification proposée par Strauss et Howe (1991) relève cinq générations d'américains depuis le début du 20ème siècle :

♦ La « grande génération » : 1901 à 1925

♦ La « génération traditionnelle ou silencieuse » : 1925 à 1945

♦ Les « baby-boomers » nés entre 1945 et 1960

♦ La « génération X » née entre 1961 et 1978

♦ La « génération Y » née après 1978.

Ces auteurs notent que les frontières générationnelles sont floues, qu'elles ne sont pas étanches et qu'il s'agit de raisonner plus en termes de tendances, qu'en termes de traits spécifiques à chaque génération dans un horizon temporel strictement borné.

Les travaux réalisés par Strauss et Howe (1991)aux Etats-Unis et aboutissant à cette classification générationnelle, n'ont pas d'équivalent en Tunisie.

1.3. Le concept « d'impérialisme » en management

Pour aborder le phénomène d'impérialisme qui rapproche et rassemble les professionnels en management, nous reprenons trois principaux concepts qui, de par leur définition et leur utilisation dans la littérature managériale, évoquent l'impérialisme managérial : le mimétisme, l'isomorphismeetl'universalisme.

Le mimétisme peut être défini comme un comportement identique partagé par un ensemble de personnes ayant eu la même éducation, appartenant à la même histoire, travaillant dans la même unité ou faisant partie du même domaine d'activité… En sciences sociales et humaines, le mimétisme permet de décrire un comportement d'imitation volontaire ou inconsciente des modèles auxquels on cherche à s'identifier. Cette notion ne concerne donc pas uniquement la reproduction d'une caractéristique physique du modèle, mais aussi de son comportement. Ainsi, Hirschleifer et Teoh (2003) le définissent comme « *toute similarité de comportement […] causée par des interactions entre individus* ». Imiter une entreprise leader sur le marché est une forme de mimétisme, ainsi qu'imiter des pratiques ou des stratégies qui ont connu du succès, ou encore reprendre une méthode reconnue par la profession. Négrier (2004) souligne que la formation concourt à l'établissement d'une base cognitive et à la légitimation de l'autonomie de l'activité des professionnels à l'intérieur des organisations. Un des objectifs de cette recherche est d'emprunter une des causes potentielles de mimétisme étudiée au sein des organisations par Négrier (2004), à savoir la formation, afin de vérifier si les dirigeants de PME tunisiens disposant d'une formation différente, ont un profil culturel différent.

Cette forme de mimétisme se rapproche de l'une des trois formes d'isomorphisme étudiées par Di Maggioet Powell (1983) : l'isomorphisme normatif. Selon Huault (2009), « *L'isomorphisme normatif accorde de l'importance au phénomène de professionnalisation appréhendée comme l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant* ».

Cette lecture, fondée sur l'approche néo-institutionnelle, apporte un éclairage pertinent. On peut, en effet, supposer, à l'instar des théoriciens néo-institutionnels (Meyer et Rowan, 1977 ; Di Maggio et Powell, 1983), que l'usage d'outils de gestion par des dirigeants formés à la gestion soit le fruit de comportements isomorphiques (Ben Hamadi et al, 2014). Les « règles » et « codes » acquis au cours de leur formation à la gestion pourraient en effet expliquer leur tendance à adopter les mêmes pratiques. L'hypothèse serait alors que des dirigeants avec une formation identique, quelle que soit leur nationalité, adopteraient des méthodes et des outils de gestion identiques.

Le troisième concept que certains auteurs adoptent pour expliquer les comportements des individus dans les entreprises est l'universalisme. Les universalistes pensent, sur certains points au moins, que leurs convictions sont naturelles et devraient être celles de tous : « *L'universaliste pense qu'il y a des valeurs, des conceptions du vrai, du bien, du juste, du beau, qui ont une portée universelle et qui donc devraient être communes à tous* » (Matalon, 2006). Il s'agit pour eux de tenter de rendre l'individu conforme au système, lui apprendre à réfléchir suivant certains axes, à prendre en considération certains critères : tels pourraient être les buts profonds de l'enseignement à la gestion donné aux futurs dirigeants d'entreprise, quelle que soit leur nationalité (Bourdiaux, 1993).

L'analyse de la littérature sur les trois concepts clés de cette étude, à savoirla culture tunisienne, la culture générationnelle et le caractère potentiellement impérialiste de la formation en management, nous conduit à poser l'objectif suivant : dresser une typologie des dirigeants de PME tunisiens afin de déterminer laquelle des cultures nationale, générationnelle ou gestionnaire influencent le plus fortement le profil des dirigeants.

La question de recherche de notre étude est donc de déterminer dans quelle mesure le profil du dirigeant de PME tunisien est la résultante de la culture de son pays, de la génération à laquelle il appartient ou de la culture gestionnaire qu'il a acquise ou pas au cours de sa formation sur les bancs des universités ou des écoles de commerce.

Schématiquement, le cadre de notre recherche se présente ainsi :

Figure 1 : le cadre de recherche

Culture nationale
Culture générationnelle
Culture gestionnaire
Profil du dirigeant de PME tunisien

2. Cadre méthodologique

La méthode de recueil des données, la manière dont les variables ont été opérationnalisées, les caractéristiques du terrain d'observation, et les outils statistiques utilisés pour analyser les données, sont successivement présentés.

2.1.La méthode de recueil des données

L'enquête s'est déroulée en deux temps. Une enquête préliminaire a tout d'abord été conduite par administration en face-à-face d'une première version du questionnaire. Ce pré-test, réalisé aux mois de novembre et décembre 2010 auprès de 25 dirigeants de PME tunisiennes, a permis une mise à l'épreuve de la forme des questions, de leur ordonnancement, une revue du vocabulaire courant, une vérification de la compréhension des répondants et de la pertinence des modalités de réponse proposées.

L'administration en face à face de la version finale du questionnaire s'est étalée sur deux mois et demi en 2011. 116 dirigeants de PME ont été interrogés.

Nous avions dans un premier temps envisagé la mise en place d'une enquête par voie électronique. Mais nous avons été confrontés à deux problèmes. Cette manière de procéder exige tout d'abord la présence d'une base de données complète et mise à jour. Des bases de données électroniques sont certes disponibles en Tunisie mais elles ne sont pas complètes et pas toujours mises à jour. Nous avons, malgré cette difficulté, tenté de recueillir et croiser les bases de données électroniques disponibles, et envoyé notre questionnaire par mail. Aucun dirigeant ne nous a répondu. Nous avons donc choisi d'administrer notre questionnaire en face à face en faisant « du porte à porte », entreprise après entreprise. Les résultats ont été beaucoup plus satisfaisants puisque parmi les 282 dirigeants sollicités, 116 dirigeants (soit 41% d'entre eux) ont accepté de répondre à notre questionnaire. Le fait de pouvoir expliquer et justifier en face à face l'objet de l'étude a généré de la confiance et rendu possible la réalisation de cette recherche.

Cette méthode n'est toutefois pas sans limite, la principale étant que les données recueillies sont auto-rapportées et de l'ordre de la perception, et que le dirigeant peut être conduit à répondre pour se valoriser ou pour se conformer aux normes sociales (Evrard et al, 2009).

2.2.L'opérationnalisation des variables

Trois facteurs socioprofessionnels du dirigeant couramment étudiés dans la littérature (son âge (Reix, 1984 ; Nadeau et al, 1987 ; Chapellier, 1994 ; Davila, 2005), son niveau et type de formation (Holmes et Nicholls, 1989 ; Kalika, 1992, Chapellier, 2011)) et les cinq dimensions culturelles d'Hofstede, ont été retenus pour caractériser le dirigeant de PME tunisien. Le tableau 1 présente comment ces caractéristiques ont été opérationnalisées.

Tableau 1 : Opérationnalisation des variables

Variables de l'étude		
Age du dirigeant	Toutes les variables sont de type multinomial	Dirigeants de moins de 35 ans Dirigeants entre 36 et 45 ans Dirigeants entre 46 et 55 ans Dirigeants entre 56 et 65 ans Dirigeants de plus de 66 ans
Niveau de formation du dirigeant		Prend une valeur entre 1 et 6 du dirigeant autodidacte au dirigeant ayant un doctorat
Type de formation du dirigeant		Formation en gestion/comptabilité Formation dans une autre discipline Aucune formation
Collectivité/individualité		Chaque dimension est approchée par 3 à 6 items et chaque item est étudié selon une échelle de likert de 5 piliers : • Pas du tout d'accord • Pas d'accord • Indécis • D'accord • Tout à fait d'accord
Distance au pouvoir		
Masculinité/Féminité		
Perception du risque		
Orientation court ou long terme		

2.3. Les caractéristiques du terrain d'observation

Nous entendons par PME toute entreprise juridiquement indépendante disposant d'un effectif compris entre 10 et 300 salariés (d'après la définition officielle de la PME donnée en 2006 par le conseil du marché financier tunisien). D'une manière très classique (Marchesnay, 1991), les critères retenus concernent d'une part le nombre de salariés et d'autre part l'indépendance de l'entreprise en termes de capital. Sont donc exclues de notre champ de recherche les très petites entreprises de moins de 10 salariés, les entreprises de plus de 300 salariés, ainsi que les filiales, succursales ou divisions d'entreprises plus importantes.

Nous avons réalisé cette étude auprès de PME tunisiennes. Les recherches en sciences de gestion en Tunisie restent peu nombreuses, surtout en ce qui concerne les PME. Il est donc important de multiplier les recherches dans ce pays pour améliorer les connaissances entrepreneuriales sur les dirigeants de PME.

Tableau 2 : Les caractéristiques des 116 dirigeants de l'échantillon

Age du dirigeant	N	%
Moins de 35 ans	13	11,2%
Entre 36 et 45 ans	38	32,8%
Entre 46 et 55 ans	38	32,8%
Entre 56 et 65 ans	21	18,1%
Plus de 65 ans	6	5,2%
Niveau de formation		
Autodidacte	11	9,5%
Moins que le BAC	22	19%
BAC	11	9,5%
BAC + 2	10	8,6%
BAC + 4	44	37,9%
BAC +5 et plus	18	15,5%
Type de formation		
Gestionnaire	42	36,2%
Non gestionnaire	29	25%
Sans formation	45	38,8%

2.4.Les méthodes d'analyse des données

Le travail statistique a consisté à produire une typologie des 116 dirigeants de PME interrogés afin de pouvoir identifier leurs profils. Nous avons procédé en deux temps.

Dans un premier temps, une analyse en composante principale (ACP) s'appuyant sur les huit variables caractérisant les dirigeants a été établie. Ce traitement a permis de conserver pour l'analyse typologique les seules variables ayant une qualité de représentation acceptable.

Dans un second temps, une analyse typologique a été effectuée afin de faire émerger différents profils de dirigeants. Une classification ascendante non hiérarchique a été réalisée sur les dirigeants de l'échantillon avec la méthode des nuées dynamiques. Cette méthode vise à constituer *k* groupes à partir de *n* individus de départ. Elle permet une convergence rapide, parfois même avec une simple itération, ce qui est très utile quand, tel est le cas dans notre étude, le volume de données est important et dépasse la centaine (Tufféry, 2006). Un partage de l'échantillon selon l'appartenance aux différents groupes identifiés par la méthode des nuées dynamiques a permis de repérer trois profils de dirigeants. Des tentatives de classification en 2 et 4 groupes ont été réalisées mais les critères statistiques de validité ont montré que la classification en trois groupes était la plus pertinente.

3. Résultats

Une ACP a tout d'abord été réalisée afin de déterminer si les huit variables retenues pour caractériser le dirigeant influençaient significativement la construction de la typologie escomptée. Celle-ci nous a conduits à garder les huit variables puisqu'elles présentaient toutes une qualité de représentation supérieure à 0,5.

Le test de sphéricité de Bartlett et le test MSA (mesure de précision de l'échantillon) de Kaiser, Meyer et Olkin (aussi appelé test KMO) ont confirmé la significativité du modèle et sa qualité.

Les résultats de l'ACP représentent un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y rechercher des dimensions communes et réaliser une analyse factorielle (Evrard et al, 2009).

La méthode des nuées dynamiques a ensuite été lancée pour mettre en évidence différents profils de dirigeants. Cette méthode est fortement recommandée lorsque le nombre d'observations dépasse la centaine, ce qui est le cas dans notre étude. Les tests réalisés montrent que le nombre de classes optimal est de trois:

Tableau 3 : Nombre d'observations dans chaque classe

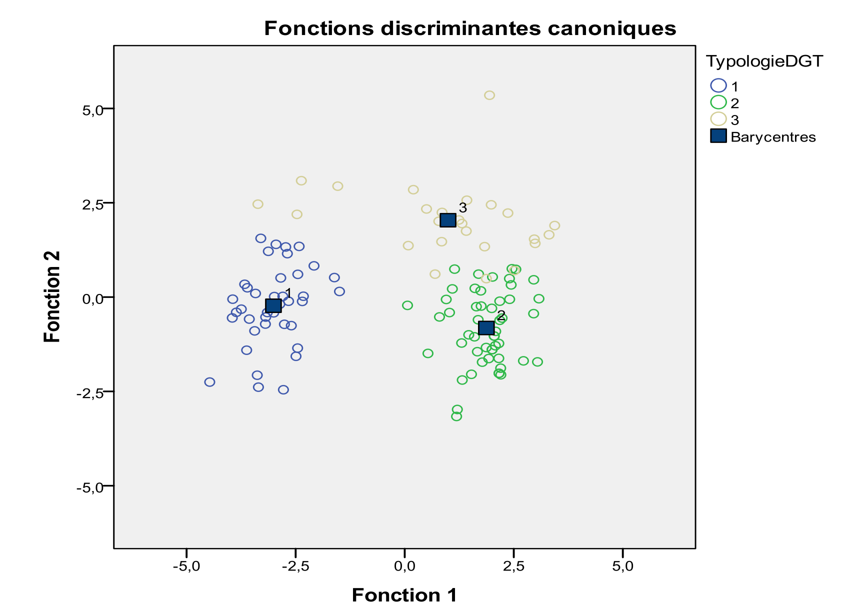
		Nombre d'individus
Classe	1	51
	2	44
	3	21
Total		**116**

Dans la mesure où l'analyse typologique demeure une technique « heuristique », elle peut aboutir à des groupes qui n'ont pas de signification particulière, même lorsque les critères de

validation statistique sont réunis (Jolibert et Jourdan, 2006). Il est donc, impératif de vérifier la fiabilité et la validité externe de la solution obtenue. Nous avons pour cela réalisé une analyse discriminante qui a, à son tour, fait apparaître trois groupes de dirigeants soit le même nombre de profils que celui obtenu par la méthode des nuées dynamiques.

La figure 2 donne une représentation graphique des trois groupes de dirigeants de PME tunisiens obtenus :

Figure 2 : représentation graphique des trois groupes de dirigeants de PME tunisiens



Sur la base des variables retenues, l'ACP et la classification réalisée selon la méthode des nuées dynamiques mettent donc en exergue l'existence, en Tunisie, de trois profils de dirigeants de PME contenant respectivement 51, 44 et 21 dirigeants :

Le tableau 4 présente les résultats de l'analyse typologique.

Tableau 4 : Présentation des trois groupes de dirigeants identifiés

	Profil 1	Profil 2	Profil 3		
Age du dirigeant	35-45 ans	45-65 ans	55- Plus de 65 ans		
Niveau de formation	Bac+4 et plus	Bac +2 au plus	Moins que le Bac		
Type de formation	En sciences de gestion	variable	Non gestionnaire		Les dimensions culturelles du monde arabe selon Hofstede
Individualisme/ Collectivisme	Individualiste	Collectiviste	Collectiviste		Collectiviste
Masculinité/ Féminité	Masculinité	Féminité	Masculinité		Féminité
Distance au pouvoir	Forte distance au pouvoir	Distance au pouvoir réduite	Forte distance au pouvoir		Forte distance au pouvoir
Aversion au risque	Forte aversion au risque	Forte aversion au risque	Faible aversion au risque		Faible aversion au risque
Orientation CT / LT	Orientation court terme	Orientation court terme	Orientation court terme		Orientation court terme

Avant de détailler chacun des profils identifiés, notons que la cinquième dimension retenue par Hofstede (l'orientation long terme/court terme) est identique aux trois profils. Tous les dirigeants tunisiens de notre échantillon sont orientés court terme. Ce résultat, conforme à ceux relevés par Hofstede, montrent que les dirigeants tunisiens, quels que soient leur âge et leur formation, restent attachés au respect de la tradition et des obligations sociales, à la stabilité individuelle et à la réciprocité de politesse.

- Profil 1 : Les « jeunes gestionnaires »

Ce groupe contient le nombre de dirigeants le plus important (51 soit presque 44% d'entre eux). Plus de la moitié disposent d'un niveau de formation supérieur ou égal à la maîtrise (bac +4) et la majorité est titulaire d'un diplôme en gestion. Ces dirigeants ont le plus souvent entre 35 et 45 ans.

Culturellement, ces « jeunes gestionnaires » :

- ♦ Acceptent l'inégalité entre les individus et considèrent celle-ci comme l'essence même des organisations : ils ont une distance hiérarchique forte.
- ♦ Adhérent à l'idée que chacun doit s'occuper uniquement de sa personne et/ou de sa famille proche et ne croient pas à la cohésion sociale : ils sont individualistes.
- ♦ Attachent une grande importance au défi, à la rémunération et à la reconnaissance et sont profondément convaincus que la vie n'a de sens que par le travail : ils ont l'esprit masculin.
- ♦ Ne sont pas motivés par la réussite mais surtout par la sécurité et sont très peu portés vers le risque, leur degré de tolérance est faible face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs : ils présentent une forte aversion au risque.

Trois des cinq dimensions culturelles caractérisant les « jeunes gestionnaires » contrastent avec celles formulées par Hofstede (2001) pour caractériser le profil arabe : ces dirigeants tunisiens ne sont ni « féminins », ni « collectivistes », et présentent une forte aversion au risque : ce profil de dirigeant tunisienarabe s'éloigne fortement de celui dressé par Hofstede.

- Profil 2 : Les « majeurs accomplis »

Ce groupe rassemble 44 dirigeants (soit 38% de l'échantillon). Il est composé de dirigeants ayant pour la plupart entre 45 et 65 ans et un niveau de formation qui ne dépasse pas le Bac+2. Leur type de formation (gestionnaire ou non gestionnaire) est très variable.

Sur le plan culturel, les « majeurs accomplis » :

- ♦ Refusent l'inégalité entre les individus et estiment que les relations sociales doivent être traitées avec attention : ils ont une faible distance hiérarchique.
- ♦ Adhérent à l'esprit de groupe et trouvent que pour réussir dans la vie, il faut penser « nous » et non « je » parce que c'est la famille/le groupe auquel on adhère qui assure la protection en échange, la loyauté est une valeur importante à leurs yeux : ils sont collectivistes.

- ♦ Attachent une grande importance à la qualité de la vie, à l'ambiance dans le travail et aux relations personnelles, beaucoup plus qu'à la rémunération ou la reconnaissance : ils sont « féminins ».
- ♦ Ils sont, tout comme les « jeunes gestionnaires », motivés par la sécurité et ont un grand besoin d'officialisation et de précision afin de maîtriser le risque : ils présentent une forte aversion au risque.

- Profil 3 : Les « patriarches expérimentés » : Ce groupe rassemble un nombre moins important de dirigeants (21 soit 18% de l'échantillon). Il est composé de dirigeants ayant entre 45 et 71 ans, disposant d'une formation de niveau peu élevé et de type non-gestionnaire.

Sur le plan culturel, les « patriarchesexpérimentés », qui sont ceux qui s'apparentent le plus aux dimensions attribuées par Hofstede au monde arabe :

- ♦ Acceptent l'inégalité entre les individus et considèrent celle-ci comme l'essence même des organisations : ils ont une distance hiérarchique forte,
- ♦ Attachent une grande importance à leur famille, groupe ou clan, envers qui ils font preuve d'une grande loyauté : ils sont collectivistes,
- ♦ Attachent une grande importance à la qualité de la vie, à l'ambiance dans le travail et aux relations personnelles beaucoup plus qu'à la rémunération ou à la reconnaissance : ils sont « féminins » (c'est le seul trait culturel qui les différencie du profil culturel arabe dressé par Hofstede),
- ♦ Sont motivés par la réussite et pour l'atteindre, sont prêts à prendre des risques et accepter une certaine ambigüité et un certain chaos : ils présentent une faible aversion au risque.

Nos résultats font ainsi apparaître, pour deux des trois profils identifiés, une grande différence entre les caractéristiques culturelles des dirigeants tunisiens observés et celles proposées par Hofstede. Les dirigeants de PME tunisiens n'ont pas tous le même profil culturel. Seul celui des patriarches expérimentés se rapproche de celui proposé par Hofstede.

Ce résultat faisant apparaître trois profils de dirigeants de PME culturellement très différents nous a surpris. L'analyse des caractéristiques de chaque profil montre une différenciation socioprofessionnelle qui accompagne une différenciation culturelle. Nous proposons maintenant de discuter ce résultat et de tenter de l'interpréter.

4. Les enseignements de la recherche

L'analyse typologique a donné naissance à trois profils présentant des caractéristiques socioprofessionnelles (âge et formation) différentes qui accompagnent, et pourraient potentiellement expliquer, un profil culturel différent :

- **L'impact de l'âge des dirigeants (ou effet générationnel) sur le profil culturel du dirigeant de PME tunisien**

Notre étude confirme les travaux en sciences sociales analysant l'impact de l'effet générationnel sur le comportement des individus dans le monde de l'entreprise (Ollivier et

Tanguy, 2008 ; Desplats, 2011 ; Rollot, 2012). L'analyse typologique fait apparaître trois profils appartenant clairement à trois générations différentes et présentant des spécificités culturelles différentes sur quatre des cinq dimensions proposées par Hofstede. Ces profils s'avèrent être assez proches de ceux proposés par William Strauss et Neil Howe (1991):les plus jeunes de notre échantillon (profil 1) appartiennent à la génération Y, les dirigeants d'âge moyen (profil 2) appartiennent à la génération X, et les plus âgés (profil 3) sont des « baby-boomers » souvent âgés de plus de 55 ans.

- **L'impact du type de formation (ou effet de l'impérialisme managérial) sur le profil culturel du dirigeant de PME tunisien**

«*Rendre l'individu conforme au système, lui apprendre à réfléchir suivant certains axes, prendre en considération certains critères : tels sont les buts profonds d'enseignement en apparence techniques et généraux en management* », c'est ainsi que Bourdiaux (1993) analyse l'impact de la formation sur le comportement des dirigeants/managers au sein des organisations. Les formations au management fonctionneraient ainsi comme une boîte noire dont on connaît les flux entrants et sortant précisément, puisqu'elle permet de créer un ensemble de normes de comportements intériorisés par les individus. Bennis (2007) affirment ainsi que « *les dirigeants ne naissent pas, ils sont fabriqués* ». Notre étude montre que des dirigeants disposant d'une formation de niveau et de type différents, présentent des profils culturels différents sur quatre des cinq dimensions proposées par Hofstede.

<u>Au final, l'âge et la formation du dirigeant transcendent-ils les valeurs culturelles ?</u>

La génération à laquelle le dirigeant appartient et sa formation semble constituer des éléments clés qui distinguent les dirigeants de l'échantillon. Peut-on pour autant affirmer que l'âge et la formation transcendent les valeurs culturelles des dirigeants tunisiens ? La réponse à cette questiondoit être nuancée.

Notre travail montre tout d'abord que le dirigeant tunisien, quel que soit son âge et sa formation, reste ancré dans la culture de son pays. Il montre par exemple que tous les dirigeants, quels que soient leur âge et leur formation, sont orientés court terme et restent attachés au respect de la tradition et des obligations sociales, à la stabilité individuelle et à la réciprocité de politesse. Ce travail fait certes apparaître trois profils culturels différents, mais confirme les travaux deLassoued (2008) qui montrent quela culture tunisienne, pleine de nuances,. se caractérise par :

♦ Une acceptation de la hiérarchie mais avec dignité, ce qui nous renvoie au travail de Zghal (1992). Cette caractéristique tunisienne a aussi été relevée par Soyahet Magroun (2004) qui expliquent que « *les tunisiens acceptent l'idée de la hiérarchie mais préfèrent qu'elle soit de moyenne distance, tout en tendant vers la centralisation* ».

♦ Un collectivisme atténué, avec à la fois une religion qui inculque aux tunisiens la solidarité, l'affection et l'importance de l'appartenance sociale (Zghal, 1992), et une sorted'individualisme émergeant née de la métamorphose que connaît la société tunisienne d'aujourd'hui. Soyah et Magroun (2004) parlent eux de flou entre collectivisme et individualisme : les individus d'un même clan (même famille, même région…) sont solidaires

et coopèrent tandis que les rapports entre clans ou entre individus appartenant à des clans différents, sont basés sur un calcul aucunement affectif et complètement rationnel.

♦ Un équilibre entre masculinité et féminité avec d'un côté un intérêt certain pour la qualité de vie (caractéristique féminine) et de l'autre la réussite personnelle (caractéristique masculine).

♦ Un contrôle de l'incertitude qui varie selon les individus :

- certains dirigeants tunisiens assument un faible contrôle de l'incertitude (tout comme nos « patriarches expérimentés ») : Zghal (1992) souligne l'existence d'une logique floue et l'absence de règles, Ben Fadhel (1992) relève une tendance tunisienne à accepter le risque, Yahiaoui (2004) relève l'importance de la croyance tunisienne du *mektoub*(le destin),
- d'autres souhaitent contrôler l'incertitude(tout comme nos « jeunes gestionnaires » et « majeurs accomplis) : Séror et Réjeb (1996) montrent que les gestionnaires tunisiens évitent les prises de risque, Langar (1998) etSoayahet Magroun(2004), qui étudient respectivement les secteurs du transport et bancaire, révèlent une forte volonté des dirigeants de contrôler le degré d'incertitude.

Les dirigeants de notre échantillon présentent donc certaines caractéristiques culturelles communes et se différencient sur d'autres. L'âge et la formation de ces dirigeants pourraientexpliquer ces divergences culturelles. Le dirigeant du profil 1, jeune et disposant d'une formation gestionnaire de haut niveau, est celui qui s'éloigne le plus du profil culturel arabe type dressé par Hoftede. Il ressemble en revanche fortement :

- au dirigeant américain « opportuniste » décrit par Smith (1967) qui possède lui aussi un haut niveau d'éducation en gestion et qui se caractérise par une motivation pour la rémunération et le défi (masculinité) tout comme le jeune gestionnaire tunisien,
- au dirigeant américain « indépendant » décrit par Dunkelberg et Cooper (1982), très porté vers la croissance et très individualiste, une caractéristique qui le rapproche du jeune gestionnaire tunisien,
- au dirigeant « administrateur » décrit par Stevenson et Gumpert (1985)qui, de formation gestionnaire, présente une forte aversion au risque, tout comme le jeune gestionnaire tunisien,
- au dirigeant chinois « voltigeur », gestionnaire, décrit par Wai Sun Siu (1995)[2], qui, comme le jeune gestionnaire tunisien, présente une forte aversion au risque et une grande distance au pouvoir,
- au jeune dirigeant russe décrit par Kondrashova-Henry (2009) qui note « *un recul de la mentalité collectiviste et une poussée de l'individualisme dans la société russe, du moins chez les jeunes managers* ». Elle montre que, tout comme les jeunes gestionnaires tunisiens, ces derniers présentent un score élevé de masculinité et un faible score pour l'orientation long terme.

[2] in DAVAL, H ; DESCHAMPS, B et GEINDRE, C. (1999), « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », *1er congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, Lille, Novembre

Ces travaux montrent donc que les jeunes dirigeants de nationalités différentes mais ayant suivi une formation gestionnaire de haut niveau présentent des similitudes culturelles importantes. Une lecture néo-institutionnelle de ce résultat peut apporter un éclairage pertinent. On peut en effet supposer, à l'instar des théoriciens néo-institutionnalistes (Meyer et Rowan, 1977 ; Di-Maggio et Powell, 1983), que les « codes » acquis au cours de leur formation à la gestion pourraient expliquer leurs pratiques et comportements isomorphes, analysés dans ce cas comme un isomorphisme de type normatif.

Cultures nationale, générationnelle et gestionnaire semblent ainsi s'entremêler et apparaissent chacune comme susceptible d'expliquer pour partie le profil des dirigeants de PME tunisiens.

Au final, notre étude ne nous permet pas d'affirmer que les cultures gestionnaire et générationnelle transcendent la culture nationalemais nous permet d'avancer que « culture gestionnaire », « culture générationnelle » et « culture nationale » s'entremêlent et façonnent toutes trois le profil du dirigeant de PME tunisien.

CONCLUSION

L'objectif de notre étude est de déterminer dans quelle mesure le profil du dirigeant de PME tunisien est la résultante de la culture de son pays, de la génération à laquelle il appartient ou de la culture gestionnaire qu'il a acquise ou non au cours de sa formation.

Pour atteindre cet objectif, une analyse typologique a été réalisée. Elle a fait apparaître trois profils de dirigeants différents d'un point de vue socio-professionnel et culturel : les jeunes gestionnaires, les majeurs accomplis et les patriarches expérimentés.

Ce résultat contribue tout d'abord au débat sur la culture, mené entre autre par Hofstede, et montre qu'évoquer l'existence d'une seule et unique culture arabe est caricatural et omet toute la richesse de cette nation composée de personnes différentes culturellement les unes des autres.

L'étude montre aussi que la culture nationale est ancrée dans le comportement et les caractéristiques de chaque individu (le jeune gestionnaire tunisien ne fait pas exception), mais que les variables socio-professionnelles telle que l'âge (la génération) et la formation modifient son profil culturel. Les dirigeants du profil 1 de notre échantillon, jeunes et disposant d'une formation gestionnaire de haut niveau, possèdent à la fois certaines spécificités culturelles typique du monde arabe (ils sont orientés court terme et restent attachés au respect de la tradition et des obligations sociales, à la stabilité individuelle et à la réciprocité de politesse) et d'autres spécificités culturelles sensiblement différentes des dirigeants des profils 2 et surtout 3, composés de dirigeants plus âgés et souvent peu formés à la gestion. Les dirigeants du profil 1 se rapprochent ainsi sur certains points du profil culturel type établi par Hofstede du monde arabe et sur d'autres, des profils culturels de dirigeants d'autres nationalités (américains, chinois, russes…)jeunes et/ou disposant d'une formation gestionnaire de haut niveau.

Notre étude ne nous permet donc pas d'affirmer que les cultures gestionnaire et générationnelledes individus transcendent la culture nationalemais nous permet d'avancer que « culture gestionnaire »,« culture générationnelle » et « culture nationale » s'entremêlent et influencent toutes trois le profil des dirigeants de PME tunisiens.

Notre travail vient ainsi renforcer les travaux de Zghal (1992), Ben Fadhel (1992) ou Lassoued (2008) sur la PME et la culture tunisienne. Il contribue aux connaissances managériale et culturelle portant sur le dirigeant de PME tunisien, une population jusqu'ici peu étudiée car souvent difficile d'accèspour le chercheur en sciences de gestion.

Cette recherche n'est pas exempte de limites. Elles sont tout d'abord liées à la taille de l'échantillon : la constitution d'un échantillon de 116 observations directes en face-à-face constitue un travail important pour le chercheur mais le statisticien le trouvera trop limité. Les circonstances politiques et sécuritaires de la Tunisie au moment du recueil des données nous ont obligés à limiter ce nombre. Notons d'ailleurs que le fait que l'étude ait été réalisée au moment même de la révolution tunisienne de 2011 nous oblige à relativiser ou tout du moins dater les résultats obtenuscar ces évènements ont engendré des changements radicaux et ont modifié en profondeur la société tunisienne.

Au final, un retour vers le terrain semble nécessaire pour deux raisons. Tout d'abord parce que les changements politiques qu'a connus la Tunisie pourraient avoir modifié le profil culturel des dirigeants de PME tunisiens[3]. Ensuite pour analyser et mieux comprendre les pratiques de gestion de ces dirigeants, différents d'un point de vue culturel, générationnel et de par leur formation. Une étude qualitative sous forme d'entretiens et d'études de cas permettrait de répondre à cette ambition et d'obtenir une représentation plus fine et une analyse plus approfondie des phénomènes observés.

[3]Eskander et Chaher (2012) ont déjà produit une recherche sur la description du management tunisien d'après la révolution.

Bibliographie

ABBESSI, D. (2008), « Le Maghreb dans la construction identitaire de la Tunisie postcoloniale », Presses de Sciences Po : *Critique internationale*, Vol°3, N°40, *p.* 115-137.

AFFES, H. et CHABCHOUB, A. (2007), « Le système d'information comptable : les déterminants de ses caractéristiques et son impact sur la performance financière des PME en Tunisie », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N° 224-225, p. 59-68.

AIT-CHAALAL, A. (2007), « Langue(s) arabe(s), monde(s) arabe(s), arabité, arabisme : éléments de réflexion et d'évaluation de dynamiques complexes », *Revue internationale de politique comparée,* Vol°14, N°1, p. 51-68

AL AKREMI, A. ; NASR, M. I ET SASSI, N. (2007), « Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail : analyse comparative entre la France et la Tunisie », *Actes du 18ème Congrès de l'AGRH "Outils, modes et modèles",* 19-21 Septembre, Fribourg.

BASKERVILLE, R.F. (2003), « Hofstede never studies culture », *Accounting, Organizations and Society*, Vol°28, N°1, p. 1-14.

BEN FADHEL, A. (1992), *Dynamique séquentielle : culture-Gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas tunisien* , Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Nice.

BEN FADHEL, A. (2004), « Culture d'entreprise: facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions, *Colloque portant sur « Le management face à l'environnement socioculturel* », Beyrouth, 28 —29 octobre 2004

BEN HAMADI, Z. (2008), *La complexité d'un système d'information comptable dans les PME tunisiennes : facteurs de contingence et impact sur la performance financière*, Mémoire de mastère soutenu en Juillet 2008, ISCAE, Manouba Tunisie.

BEN HAMADI, Z. et CHAPELLIER, P. (2012), « Le système des données comptables des dirigeants de PME tunisiennes: complexité et déterminants », *Management International*, Eté 2012, Vol 16, N°4, p151-167.

BEN HAMADI, Z. (2013), « Complexification des systèmes budgétaires et profils des dirigeants : Cas des PME tunisiennes », Thèse soutenue en Novembre 2013 à l'université de Montpellier II.

BEN HAMADI, Z ; CHAPELLIER, P ; VILLESEQUE-DUBUS, F, (2014), « Innovations budgétaires en PME : l'influence du secteur d'activité et du profil du dirigeant », Revue *Innovations : Cahiers d'économie et de management de l'innovation*. Vol°1, N°43, p 223-252.

BENNIS, W. (1997), préface de "Beyond Counterfeit Leadership: How You Can Become a More Authentic Leader" de Ken Shelton

BEN REJEB, R. (2008), «Juifs de cours et juifs d'argent au 19ème siècle » , Thèse soutenue en arabe à l'université de la Manouba en Tunisie

BOUATTOUR, S. (2009), «L'effet de l'obéissance à l'autorité et du collectivisme sur la décision d'utilisation des TIC dans la culture arabe », *14ème congrès de l'AIM*, Marrakech.

BOUDIAUX, P. (1993), *Universalisme et contingence dans la conception des systèmes de contrôle : le cas de la franchise*, Thèse soutenue à l'université de Montpellier 2.

CAZAL, D. (2000), « Réflexivité et organisations : critique et perspectives », dans l'ouvrage de D. AUTISSIER et F. WACHEUX : *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, collection Logiques de gestion, p. 227-257.

CHAPELLIER, P. (1994), *Comptabilités et systèmes d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques,* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

CHAPELLIER, P. (2011), *Vers un modèle de gestion hybride pour le dirigeant de PME : une étude de la triangulation entre système d'information formel, recours à l'expert et mètis du dirigeant,* Habilitation à diriger des recherches soutenue à l'Université de Nice Sophia Antipolis

CHAPELLIER, P. et DUPUY, Y.(2013), « L'hybridation du système de gestion du dirigeant de la PME pérenne » in *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle*, coordonné par Sophie Mignon, Editions Management et Société (EMS)

DAKHLIA, J. (2001), « La «Culture nébuleuse» ou l'islam à l'épreuve de la comparaison », *Editions de l'E.H.E.S.S, Annales. Histoire, Sciences Sociales*, N°6, 56ème année, p1177 à 1199

DAVAL, H ; DESCHAMPS, B et GEINDRE, C. (1999), « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », 1er congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Lille, Novembre

DAVILA, T. (2005), « An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms », *Accounting, Organizations and Society*, Vol°30, N°3, p. 223-248.

DESPLATS, M. (2011), *Manager la génération Y*, Edition Dunod. Paris.

DI MAGGIO, P.J., POWELL, W.W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review, N*°48, p 147-160.

DUNKELBERG W. C. et COOPER A. C. (1982), « Entrepreneurial typologies : an empiricalstudy », *Frontiers of EntrepreneurshipResearch*, N°4, p. 1-15.

ELLOUZE-KARRAY, H. (2005), « *Représentations et logiques d'action : Cas des dirigeants des entreprises familiales tunisiennes face à la mondialisation* », Thèse de Doctorat, Sciences deGestion, Université Montpellier I.

ELLOUZE-KARRAY, H. (2006), « La carte cognitive peut-elle constituer un outil fiable pour l'identification des logiques d'action de dirigeants des entreprises familiales tunisiennes ? », *Revue Internationale P.M.E*, Vol°19, N° 2, p 10- 47.

ELLOUZE, H. (2008), « L'entrepreneuriat, clé de développement stratégique d'une entreprise familiale tunisienne », 2[ème] journée Georges Doriot, Paris, Mai 2008.

ESKANDER, R ; CHAHER, M (2012), « le changement culturel dans l'entreprise tunisienne: quel rôle pour le dirigeant successeur? Une étude exploratoire », *Revue FacefPesquisa*, vol°14, N°3, p. 355-370.

EVRARD, Y. ; PRAS, B. et ROUX. E. (2009), *Market - Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4ème Ed, Dunod. Paris.

FILION, J. (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME, V*ol°10, No 2, p. 129-172.

FLACKE, K. et SEGBERS, K. (2005), « Does Managerial Accounting Follow Entrepreneurial Characteristics? » *Working paper*, University of Munster

FOUGERE, M. ET MOULETTES, A. (2005), « Cross-cultural discourse: ideas of democracy, development modernity and progress in Hofstede's cultures consequences », *Critical Management Studies Conference*, 2005.

GERHARDT, B. (2008), « Cross-cultural management research : assumptions, evidence and suggested directions », *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol°8, N°3, p. 259-273

HIRSCHLEIFER, D., TEOH, S. (2003), « Herd Behavior and Cascading in Capital Markets : a Review andSynthesis », *European Financial Management*, n°9, vol.1, pp.25-66

HOFSTEDE, G. (1967), *The Game of Budget Control »*, The Netherlands, Royal van Gorcum Ltd. Traduit en français : *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*, Paris, édition. Hommes et Techniques

HOFSTEDE, G. (1983), « The cultural relativity of organizational practices and theories », *Journal of International Business Studies*, Vol°14, N°2, p.75-89.

HOFSTEDE, G. (2001), « *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* » Thousand Oaks, SAGE Publications, 2ème Edition.

HOFSTEDE, G. (2003). « What is culture? A reply to Baskerville », *Accounting, Organizations and Society, Vol°8, N°2*, p. 811-813.

HOLDEN, N. (2002), « *Cross-cultural management : a knowledge management perspective* », Harlow, Prentice-Hall, 328 pages.

HOLMES S., NICHOLLS D. (1989), « Modelling the accounting information requirement of small business », Accounting and Business Research, vol. 19, n° 74, p.143-150

HUAULT, I. (2009), « Paul Di-Maggio et Walter W.Powell , des organisations en quête de légitimité », Manuscrit publié dans les Grands auteurs en management (2009)

JOANNIDES, V. (2011), « Apport de l'ethnicité à la culture en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol°14, N°1, p. 33- 68.

JOLIBERT, A. et JOURDAN, P.H. (2006) « *Marketing research*», Editions Dunod, Paris.

KALIKA, R. (1992), *Structures d'entreprises; réalités, déterminants et performances,* Edition Economica, Paris

KERROU, M. (1993), « *Le Zaïm comme Individu Unique* », in *L'individu au Maghreb*, Colloque International de Carthage, Editions Ts, 238 pages.

KIDGER, P., 2002. Management Structure in Multinational enterprises: Responding to Globalization, *Employee Relations*. 24: 69-85.

KONDRACHOVA-HENRY T. (2009), « Vers le profil culturel du manager russe», CERGAM, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, *Workingpaper* n° 845, mai.

LAMBERT J. (2009), *Management intergénérationnel*, éditions Lamarre

LANGAR, R. (1998), Les préalables culturelles à la réussite de la gestion de la qualité totale, Mémoire de DEA en gestion, FSEG Tunis, Tunisie.

LASSOUED, K. (2008), « Contrôle de gestion et culture nationale : un essai d'adaptation dans le contexte tunisien », *Management International*, Vol°12, N°3, p. 91-103.

LIVIAN, Y.F. (2011), « Pour en finir avec Hofstede : Renouveler les recherches en management interculturel », *Communication à la première conférence annuelle ATLAS* / AFMI Paris 26-27 mai

MAGROUN, W.et SOYAH, T. (2004), « Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des systèmes d'information des banques tunisiennes », *colloque CIDEGEF*, Beyrouth, 28-29 octobre.

MARCHESNAY, M. (1991), « La P.M.E. : une gestion spécifique », *Économie Rurale*, n°206, p11-17.

MATALON, B. (2006), « *Face à nos différences : Universalisme et relativisme* », Collection Psychologie-Politique, L'Harmattan

MC SWEENEY, B. (2002), « Hofstede model of national, cultural differences : a triumph of faith, a failure of analysis », *Human Relations*, N°55, Janvier 2001, p. 89-118.

MEYER, J. W. et ROWAN, B. (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as mythe and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol°83, N° 2, p. 340-363

MZID, I. ; MEZGHANI, L. (2004), « Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement », Communication présentée lors de la 13ème Conférence de la l'AIMS, Normandie, Le Havre, du 2 au 4 Juin.

NADEAU, R. ; MARTEL, J.M. et BOUYSSOU, D. (1987), « L'utilisation des méthodes quantitatives pour l'aide à la décision dans les PME : rêve ou réalité ? », *Gestion : revue internationale de gestion , Vol*°12, N°1, p. 1-13.

NEGRIER, E. (2004), « Les échelles politiques : Etat, pouvoir local et territoire dans la construction de nouvelles institutions métropolitaines en France », communication au colloque « *La gouvernance métropolitaine : recherche de cohérence dans la complexité* », 17ème entretiens Jacques Cartier, Montréal, 4-9 octobre 2004.

NYENGUE EDIMO, P. (2006), « *L'organisation du système d'information comptable des entreprises camerounaises : essai d'observation et interprétation des pratiques* ». Doctorat en sciences de gestion, Bordeaux : Université de Bordeaux IV.

NYOBE, S. (2011), « Call centers, comment relever les défis culturels de la sous-traitance internationale ? », *22ème Congrès de l'AGRH, "Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? "*, Marrakech, Maroc.

OLLIVIER, D. et TANGUY, C. (2008), « *La génération Y : Mode d'emploi* », Edition De Boeck

REIX, R. (1984), « Quelques facteurs affectant l'utilisation d'informations de caractère comptable », *Actes du congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Nice.

REZK, L. (2005), « Monde arabe et diversité culturelle », Les "*Dix-huitièmes Entretiens*" du Centre Jacques Cartier - Rhône-Alpes, 2-7 décembre 2005, Le combat pour la diversité culturelle.

ROLLOT, O. (2012), « *La génération Y* », Edition Puf, Mars 2012

SANTIN, S. et VAN CAILLIE, D. (2008), « Le design du système de contrôle de gestion des PME: une quête de stabilité adaptative », *29ème Congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité*, Paris.

SEROR, A. ; REJEB, S. (1996), « *Etude de cas de transfert des nouvelles technologies : l'Institut régional des sciences informatiques et des télécommunications de Tunis* », Université de Laval.

SMITH, N.R. (1967), *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*, Bureau of Business and Economic Research Michigan, State University: East Lansing, Michigan

STEVENSON, H.H. et GUMPERT, D.E. (1985), «Au coeur de l'esprit d'entreprise », *Harvard-l'Expansion*, Automne, p. 23-33.

STRAUSS, W ; HOWE, N. (1991), « Generations : The history of America's future, 1589 to 2069 »

TILLION, G. (1970), *Le harem et ses cousins*, Edition Seuil Points Essais

TORRÈS, O. (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, Vol°6, N°1, p 22-36.

TRIBOU, G. (1995), *L'entrepreneur musulman: islam et rationalité d'entreprise*, Edition

l'Harmattan. Paris.

TUFFERY, S. (2006). « *Data mining et statistiques décisionnelles* », Editions technip, Paris.

VARLET, J.P. (1996), *L'entrepreneurialité et la création d'entreprise*, Thèse de doctorat soutenue à l'Université de Lille.

WEBER, M. (1964), *The Sociology of Religion*, Ephraim Fischoff,Beacon Books Willey

YAHIAOUI, D. (2004), « Analyse culturelle des mécanismes d'hybridation des pratiques de GRH transférées des maisons mères occidentales dans leurs filiales tunisiennes », *Tutorat collectif des IAE*, Paris, 24 et 25 juin.

ZGHAL, R. (1983), « *Culture et Comportement Organisationnel. Schéma théorique et application au cas tunisien* », Thèse de doctorat d'Etat, IAE Aix-en-Provence.

ZGHAL, R. (1992), « Sfax Mythe et réalismes » dans l'ouvrage collectif « *Les entrepreneurs du développement, l'ethno-industrialisation en Tunisie, la dynamique de Sfax* », postface, l'Harmattan

ZGHAL, R. (2008), « Culture et gestion en Tunisie : congruence et résistances dans un contexte en changement » dans l'ouvrage collectif « *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées* », PUL TELUQ